

《翻 訳》

ラーフリコフ&コリツキー

『ソビエト経営管理思想史（新訂・増補版）』 III

宮 坂 純 一(訳)

目 次
序 文

第1章 1920年代におけるソビエト管理論の生成と発達

第1節 労働と管理の科学的組織をめざす運動の組織的諸形態

第2節 労働と管理の科学的組織の理論と実践の相互関連（以上第4巻第3号）

第3節 生産の科学的組織に関するレーニンの考え方と社会主義経済運営実践へのその具体化

第4節 管理の組織・技術的概念（以上第4巻第4号）

第5節 管理の社会的概念

第6節 管理の経済的概念（以上本号）

第2章 1930～50年代における管理論の方法論的研究の縮小の原因。社会主義の政治経済学の生成と管理論発達におけるその役割（以下次号）

第3章 1960～80年代における管理論の方法論的基礎の発達

第4章 管理論の将来の方向の研究の実践的意義

結 論

第5節 管理の社会的概念

すでに指摘したように、管理の組織・技術的側面の研究とともに、管理問題は、社会的アプローチの立場からも、科学的に分析された。20年代のソビエトの研究者たちは（生産管理の組織・社会的アスペクトを特徴づけた）一連の興味深い概念を公式化していたのだ。本節ではそれらを批判的に考察することにした。

1. 《あらゆる組織活動》概念

この提唱者の1人は、20年代の科学的労働組織（HOT）運動の著名な代表者であり《時間》同盟の代表者でもあったケルジェンツェフである。彼の主要な著作は現在に至るまで何度も再版され、詳細に研究されている。以下の行では、この事情を考慮して、彼の若干の思想についてのみ手短かに触れることにする。

ケルジェンツェフは、多くの同時代の人々と異なり、幅広い科学的労働組織（HOT）諸問題の枠内に、相互に結びついてはいるが同時に自立的な存在である3つの科学的方向（すなわち、

労働の科学的組織と生産の科学的組織と管理の科学的組織)を完全に明確に見出し、《科学的労働組織 (HOT)》という術語を上述の3つの方向すべてに適用させること自体が全く間違いであり不正確である、と⁽¹⁹⁵⁾考えていた。ガスチェフが科学的労働組織 (HOT) の諸問題に重点を置いて研究をすすめていたとするならば、ケルジェンツェフはその努力を管理の諸問題、すなわち、彼の見解によれば、最も研究が遅れているが最も重要な問題である第3の部分に集中させたのである。「私は (大多数のノット研究者とは異なり)、この科学的労働組織の第3の部分が最も主要なものであり我々はまず第1にそこに注意を払わなければならない、と⁽¹⁹⁶⁾考える」とケルジェンツェフは述べている。ケルジェンツェフはガスチェフを——特に、彼が人々の連合の組織的問題を十分に注目していなかったという点で——非難し、彼自身はその問題を深く理論的に研究することを強く主張したのであった。そして、これは彼の思想的指導のもとで公表された《17グループ綱領》において具体化された。ケルジェンツェフの目的意識そして本来の管理的性格をもつ問題の解決を彼がめざしたことが20年代の若いソビエト管理科学の生成において巨大な役割を果たしたことは、疑いのない事実である。

ケルジェンツェフは、管理の科学的組織を、なによりもまず「組織的手法の研究と組織活動の最も合理的な方法の⁽¹⁹⁷⁾規定」として理解していた。彼の見解に従えば、この学問の対象は、組織計画、計算、統制、組織的な結びつきの構造、義務と責任の正しい配分システム、規律、要員の選抜と利用の方法、などの問題でなければならない。この定義からも、ケルジェンツェフの管理へのアプローチが我々がいままでの行論で考察してきた諸々のアプローチと極めて相異していることが明白である。

ボグダーノフやエルマンスキーが自然、技術そして社会で生じる管理の過程に存在している共通なものに関心を持ち、ガスチェフやロズミロヴィチが人間の管理とものの管理に固有な特色の解明を志向していたとするならば、ケルジェンツェフは1つの種類の管理 (すなわち、人間の管理、活動領域に関係ない人間集団の管理) に自己の探究を限定したのであった。彼は、自分自身の理論構築において、彼が公式化した命題 (すなわち、科学的原則は、単に「人間の経済的労働あるいは生産に対してだけではなく、あらゆる組織活動一般に⁽¹⁹⁸⁾……」も適用可能である、との命題) から出発している。

ケルジェンツェフの管理へのアプローチは、たとえ限界があるとしても、充分幅広いものである。彼は、人間の管理と結びついた活動にはなんらかの共通の特色が存在していると考えて、プラクセオロジーの基本的な考え方——これはまさに組織活動のみに適用できるものである——を、本質的には、誰よりも先に提唱した。彼は、このアプローチによって、非常に重要な結論、すなわち、組織上の経験をある1つの領域から他の領域へ (もちろん、その特徴を考慮

(195) ペー・ケルジェンツェフ『HOT。科学的労働組織と党の課題』、6ページ参照。

(196) ペー・ケルジェンツェフ「科学的労働組織」(『労働と管理の科学的組織』、1965年所収)、54ページ。

(197) 同上、53ページ。

(198) 同上、50ページ。

に入れてであるが) 移しかえることは有益である, たとえば, 「軍隊の経験を工業においてなんらかの形で利用するあるいは産業の組織方法を文化活動において利用すること等々」⁽¹⁹⁹⁾は有益である, との極めて重要な結論, を下す可能性を得たのだ。彼は一般組織的次元にはいる一連の特色を公式化した。組織の目的と課題の設定, 組織のタイプの選択, 計画と活動方法の決定, 人的資源および物的資源の利用, 記帳とコントロールの実施, その他若干のもの, がそれである。そして同時に, 彼は, 時間という要因を, 科学的組織はそれに対する周到なそして慎重な態度を前提とするとの理解のもとで, 特に重要視した。

ケルジェンツェフが問題のこのような理解の点で唯一人の人物ではなかったことを指摘しておくが必要であろう。タガンロフ生産組織研究所の所長ペー・エスマンスキーが同様な観点を若干早く述べていた。「正しい組織が, 単に個々の企業や個々の工業部門においてだけではなく, 経済全体において, 社会的管理機関において, 軍隊において, 労働組合において, 党において, すなわち, 我国のすべての機関においても, 基礎的なものとならなければならない」⁽²⁰⁰⁾, と彼は書いていた。この研究所では, 組織問題を研究する場合には基本的な方法論上の立場をどこにもとめるかを決めることが最も重要なことである, と正しく理解されていた。たとえば, アモソフ (H. АМОСОВ) はつぎのように述べている。「問題に正しくアプローチすることは, 通常——たえそこからただちに実践的な処方箋が生じてこなくとも——, 一連の既成の経験上の原則よりも, はるかに大きな意義をもっている。なぜならば, それは, 誤り, 熱狂, 正しくない公式, をあらかじめ防ぐことになるからである。」と同時に, 彼は極めて緊迫した諸問題の実践的解決法の探究の必要性を否定しなかった。だが, 「これは, 全体のシステムを忘れずに, その問題がそのシステムにおいて占めている位置を忘れずに, 慎重に為されるべきもの⁽²⁰¹⁾なのである。」このソビエトの学者の思想には, あきらかに, 現代のシステム理論の基本的な考え方が示されている。

正しい組織化にはなにが必要なのであろうか? エスマンスキーの見解に従えば, 正しい組織は, 「組織活動の研究方法を与え, 組織一般をいかにして正しく構築しなければならないのかを示してくれる, 特別に研究された科学」⁽²⁰²⁾の存在のもとでのみ, 可能なのである。彼は, それを欠くならば, 我々は悲惨な状態におちいるであろう, と警告している。エスマンスキーは一定の管理システムや一般的な活動方法をつくりだすことそしてそのシステムや方法を実地に移すことを組織活動 (организаторское дело) として理解し, <組織活動>についての科学の構築の必要性を方法論的に明確に根拠づけた。彼はつぎのように書いている。「労働上の努力の結びつきは様々な組織過程においてかぎりなく多様なものとなる。それらは確かに極めて複雑だが同時に同一の種の現象の特別な層^{クラス}を成すのであり, それが社会のすみやかな活動にとっ

(199) 同上, 54ページ。

(200) ペー・エスマンスキー『組織活動の科学的基礎』, 1920年, 6ページ。

(201) エヌ・アモソフ『組織化された計画に関する一般的な意見』, 1922年, 56～57ページ。

(202) エスマンスキー, 前掲書, 6ページ。

て第一義的な意義をもつのだ。それ故に、組織活動は、当然のこととして、応用的な性格をもつ独立した知識部門とならなければならないのである。⁽²⁰³⁾と。そしてこの科学の対象は、エスマンスキーが示したように、組織の「ノーマルな」機能でなければならない。なぜならば、彼の意見に従えば、極めて正しい管理は「組織が個々の部分だけでなく全体としてもノーマルな機能ごとに構成されている」場合⁽²⁰⁴⁾にのみ達成されるからである。エスマンスキーは、ノーマルな機能として、7つの基本的機能（指導、執行・技術的機能、コミュニケーション（связь）機能、配分機能、労働力の規制、調整、研究）と2つの補完的機能（一般教育と応用教育の機能、財務機能）をあげている。この解釈には必要な一貫性が欠け、若干の機能が重複していること、を容易に見出すことができる。だが同時に、指導機能を抽出したことは大きな方法論的意義をもっている。なぜならば、「(いくつかの部分に区分される)あらゆる活動は指導によって有機的にひとつのものになる」⁽²⁰⁵⁾からである。さらには、それぞれの部分は組織の成分として理解されており、このことはエスマンスキーの方法論的立場のプラクセオロギーの志向性を確認するものであり、それはケルジェンツェフの見解と非常に類似している。これは1920年のことであり、プラクセオロギーはそれよりはるか後にあらわれたのであった。ここに、我々は、ソビエトの研究者たちがそれぞれ「独自に」達した科学的結論が相互に補いあうものでありお互に前提しあっていることを、あらためて、強調したいのである。

しかしながら、彼らが人間集団のあらゆる管理の一般的特徴を研究し、社会主義のもとでの人間の管理の特殊な特徴には全く興味を示さなかった、と考えることは、間違いである。管理過程における一般的なものと特殊なものが不可分離の統一のもとで研究されていたのである。ケルジェンツェフは相互関係の問題に特にデリケートな理解を示していた。彼は一般的アプローチをおこなって得られた結論を社会主義管理の特徴と対照し、それがソビエトロシアにとって持っている特別な意義を強調した。彼は、私的所有の廃止によってのみ計画的原理にもとづく国民経済全体の科学的組織が可能となると明確に理解したうえで、資本主義的状况のもとでは科学的労働組織（HOT）は不可避免的に歪曲されると指摘し、彼の天才的な先見の明を示す全く正しい次のような結論を下している。「……ソビエトロシアにおいてまさに科学的労働組織（HOT）の真の科学的基礎が置かれるであろう」⁽²⁰⁶⁾と。ケルジェンツェフは管理研究の場合には我々のソビエト経済や我々の社会主義的管理の生きた諸々の欲求から出発しなければならないと執拗にアピールすると同時に、その場合には「我々に革命を与える」最も豊かな組織経験を利用すべきであると提案している。彼は、「我々は、アメリカで生まれたテイラー・システムを始めからやり直していこう」⁽²⁰⁷⁾と激昂して書いている。

(203) 同上、10～11ページ。

(204) 同上、22ページ。

(205) 同上、26ページ。

(206) ペー・ケルジェンツェフ『自分自身から組織せよ』（第5版）、1927年、68～69ページ。

(207) ペー・ケルジェンツェフ「科学的労働組織」（『労働と管理の科学的組織』所収）、56ページ。

一般的特色とともに社会主義的管理の特殊的特色を考慮しているケルジェンツェフやエスマンスキーそしてその他の若干のソビエトの学者たちの「あらゆる組織活動」（всякая организационная деятельность）という解釈には、全体としては、極めて有益なものを認めなければならぬであろう。そして、このことは、ソビエト管理科学の創造——ケルジェンツェフは、これを、正しくも、「短期間ではなく、長期間にわたる」問題⁽²⁰⁸⁾としてみなしていた——に対して彼らが価値ある貢献をおこなった、と述べることを可能とするのである。

2. 生産管理の《社会・労働的》概念

20年代の前半に管理の「社会・労働的」概念（«социально-трудовая» концепция）が幅広く普及した。この概念は人間の管理の立場から構築されたものであり、いままでのものとはかなり相異していた。その代表者は労農監督局の標準化部の指導者であったエヌ・ヴィトケである。彼は人間集団の管理過程で生じる諸問題の研究範囲をかなり狭め、基本的には社会心理的アスペクトの研究にどじこもってしまった。提起されたこの概念は活発な議論を引きおこし、その結果ヴィトケ派は退かざるを得なくなってしまった。今日に至るまでヴィトケ派の見解は忘れ去られ、現在では、本質的には、全く知られていない。今日このヴィトケ学派についてあらためて述べる必要があるのだろうか？ またそれは研究対象としての価値を有しているのだろうか？ 彼の基本的著作そしてその著作に対しておこなわれた批判を注意深く研究するならば、彼が我々にとって興味深い一連の諸問題について極めて内容深い見解を述べていたという結論が可能である。60年前に同時代の人々がヴィトケに与えた評論は我々を満足させることができないのであり、本質的な再検討が必要なのである。

ヴィトケは、まず第1回モスクワ管理技術の科学的組織会議（1922年9月）においてそしてその後の第2回全ソ科学的労働組織（HOT）会議——この時はヨリ展開された形で——において、つぎのような課題を提起した。①労働の科学的組織（HOT）と管理の科学的組織（HOY）の社会的性質を認識すること、②実践的内容と理論的基礎をあきらかにすること、③管理の科学的組織（HOY）と「単なる生産的な労働の科学的組織（HOT）」との相互関係を明確にすること、④社会主義建設におけるその真の役割を設定すること、⑤現在の具体的諸条件のもとでの最も合目的形態とその展開の手法を定めること、⁽²⁰⁹⁾がそれである。このように、この課題の一覧表そのものが管理上の諸問題の奥底を深くきわめたいというヴィトケの志向を証明しており、また彼はまさにこれらの諸問題の解決をめざしてそこに自己の理論的努力を集中させたのであった。以下の行論で、ヴィトケがいかなる結論に到達したのかを考察し、それを評価することにしよう。

ヴィトケの見解に従えば、生産の発達とともに、生産の集中化につれて（彼の術語を用いれ

(208) 同上、74ページ。

(209) 『第2回全ソ科学的労働組織会議』（第2集）、22ページ。

(210) エヌ・ヴィトケ『管理組織と工業発達』、1925年、40ページ。

ば、「工業化」の発達につれて)、生産管理の役割と意義も高まる。彼は、小規模経営が支配的だった時代の管理が極めて原始的な性格をもっていたとするならば、「工業化」の時代には管理が重要な問題となる、と考えていた。彼は、「工業化」は組織危機をもたらすのであり、その危機とは「現代の、大衆的な、その性質上集団・労働的(協同的)組織が、小規模経営から受け継いだ伝統的な工業化方式では管理できなくなっている点に」⁽²¹⁰⁾存在している、と考えている。そして、彼は、この危機からの出口を、「単に対象と対象との関係や人間と対象との関係だけではなく、生産過程における人間相互の関係にも影響を」⁽²¹¹⁾及ぼす「組織革命」の成熟に見出したのであった。しかも彼は、そこでは、単一の労働協同の参加者としての人間の相互関係における合目的組織を主要なものとみなしている。このことから、ヴィトケが2つの種の管理(すなわち、人間の管理とものの管理)を明確に区別し、人間の管理を重要視していたことが明白である。彼は「管理とは、所与の組織に固有な一定の目的の達成のために、人間の意思(決して知性ではない)と様々な道具を、意思を媒介として、合目的に結合させることである」⁽²¹²⁾と公式化している。

ヴィトケは、多くの同時代の人々とは異なり、管理の理論的研究における抽象化の必要性を理解していた。彼は、「なにによりもまず荒っぽい思考を避けることが必要である」として、商品が1反のラシャではなく一定の関係であるのと同様に、管理とは単に資料、古文献、計算システム、調査書等々ではなく、なにによりもまず「社会・労働的諸関係の一定のシステムであり、そして大量の対象のシステムである」⁽²¹³⁾と強調している。疑いなく、このような問題提起は当時支配的であった管理の組織・技術論的概念の限界をある程度克服したものであった。

それとともに、ヴィトケが具体的な管理活動に関心をもっていなかったとみなすことは間違いであろう。彼は、管理を社会的諸関係システムとして分析すると同時に、管理を、その諸関係が存在している現実の活動としても研究したのであり、その方向で極めて価値ある思想を述べている。特に、ヴィトケは管理活動に対する統一的アプローチ(целостный подход)という考え方を展開させた。「今日までつぎのようなアプローチが……完全に支配的であった。すなわち、管理事象の個々の部門や部分がそれ自体がなにかに統一したものとしてまた孤立的なものとして、共通の文脈や関連なしに、あらわれる、と把握されていた。」しかし、これは、ヴィトケの表現によれば、「管理事象の個々の小片、断片、細分化された破片にすぎないのであり、……全体の事態を隠している。」彼が正しく指摘しているように、このようなアプローチを清算することが必要である。「それ(管理——引用者)を、個々の部分がその他の部分との密接な関連のもとで別の部分において作用している、統一した過程として、理解しなければならないのである。管理事象の個々の諸問題は、単なる算術的総和として加算される自立的な

(211) 同上、64ページ。

(212) エヌ・ヴィトケ「管理の科学的組織」(『管理技術の科学的組織』、1924年所収)、3ページ。

(213) エヌ・ヴィトケ「管理技術の科学的組織」(『管理技術の科学的組織』所収)、14ページ。

単位ではない。それらは、機械的ではなく、有機的に、統一した管理過程の部分や側面として、⁽²¹⁴⁾結びついているのである。」

ヴィトケは、このような有機的結合が、管理の特別な機能（すなわち、管理活動のその他のすべての領域を1つに結びつける管 理 機 能^{アドミニストレーション}）の助けを借りて、達成される、と考えていた。管 理 機 能^{アドミニストレーション}を抽出したことがヴィトケの理論構築の土台となった。そして、彼によれば、生産の発達と複雑化につれて、その意義が高まり、それと関連して管 理 者^{アドミニストレーター}という特殊なグループが独立する。ヴィトケは、「現代の管 理 者^{アドミニストレーター}は、なによりもまず、社会技師か技術者——いずれに属するかは組織システムにおける彼の地位にかかっている——であり、人間関係の組織者である。職務ハイヤーキーにおいて彼の地位が高まれば高まるほど、管 理 者^{アドミニストレーター}として連合する働き手の人的構成が高まれば高まるほど、彼の直接の活動において、物質的・技術的活動を犠牲としても、管 理 活 動^{アドミニストレーション}が前面にでてくるのである」⁽²¹⁵⁾、と説明している。ヴィトケの深い信念に従えば、管 理 活 動^{アドミニストレーション}の本質は、生産集団において最適な社会・心理的雰囲気^{アドミニストレーション}を創造すること、いわゆる「蜂の巣箱の精神」をつくりだすことにある。彼は、「生産過程のいかなる正確な計画も、職務機能のいかなる理想的な規定も、最高の機械化された調整も、それ自体では、効果的な組織を創造することはできない。人間の意思に逆ってはあるいは人間の意思が欠如するならば、社会・労働的自動作用は形成されないものであり……，社会・労働的組織も創造されえない。機関は生命を欠いたものとなる」⁽²¹⁶⁾、と論じている。

管 理 機 能^{アドミニストレーション}の意義は、ヴィトケの見解に従えば、その機能を「工業社会の労働集団の合理的組織と指導」⁽²¹⁷⁾に関する知識の統一システムとしての管理科学の高さにまで高めることが可能となるほどに、高いのだ。ただし彼は、この知識部門——これは、ガスチェフに続いて、しばしば「社会工学」と称せられた——の形成という点において、達成された成果を過大評価することとはなかった。「これは成立したばかりである。いまだ体系だてられた幅広い知識は存在していない。ばらばらのレンガの山の若干の建築物が存在しているにすぎなかったのである」⁽²¹⁸⁾。ヴィトケは、新しい科学は理論科学なのかあるいはもっぱら応用科学でなければならないのか？という問題に、一定の思想の深さを発揮していた。例えば、彼は抽象的・理論的アプローチだけでは、「普遍化」活動が「自己満足的な目的となり」、学問と実際の実践との生きた関連が引き裂かれてしまうために、一面的である、と理解していた。しかし、彼も指摘しているように、過度の実践主義もそのような極端におちいることになり、その場合には、管理と労働に関するすべての改善は「科学的組織」というレッテルを得たにすぎないものとなり、本質上、科学・探究活動が完全に無視されることになる⁽²¹⁹⁾。それら双方とも片寄っており、ヴィトケの見解

(214) 『第1回モスクワ管理技術標準化会議。1922年9月21～23日』，1922年，10ページ。

(215) エヌ・ヴィトケ『管理組織と工業発達』，72ページ。

(216) 同上，77ページ。

(217) 同上，132ページ。

(218) エヌ・ヴィトケ「管理の諸問題」（《組織と管理の諸問題》，1922年，No. 2），21ページ。

では、間違いである。「実践と理論との密接な結合のもとでのみ、個々の契機におけるそれらの相互拡散——これが2つの交錯しあり路線のそれぞれの展開を保障する——のもとでのみ、あらゆる技術は標準的に発達するのである。これらの路線（すなわち、実践あるいは理論）のいずれかを省略するならば、それは必ず全体の運動に悪影響を及ぼし、運動の前進の向上を妨げ、その向上の方向を歪めることになる。」⁽²²⁰⁾

ヴィトケの概念の一般的特質は以上のようなものであり、それは、その内容において、フランスの技師フェイヨル (H. Fayol) の学説に多くの点で負っている。それ故に、ヴィトケは「ロシアのフェイヨル主義者」の代表者としても有名である。この理論的立場は支持者とともに反対者をも生みだし、最も厳しい反対者は、その立場を、極端な主観主義、形式主義、理想主義のあらわれときめつけたのであった。オー・エルマンスキーの、次のような、皮肉に満ちた、発言が、このことをよく証明している。「そこでは、フェイヨルとかいう技師の“理論”が新しい科学的教典として宣言されている。だが、フェイヨルは2人の“軽卒な”弟子ヴァニェクサム (P. Vanuxem) とウィルボア (J. Wilbois) から成る学派をつくりあげ、極めて形式主義的な社会政治評論を展開したのであった。それに比べると、タルデュ (A. Tardieu) のような理想主義者の思想体系の方が科学的にも実践的にも堅固でありそれなりに深みがある。」⁽²²¹⁾

しかし、ヴィトケの概念に最もエネルギーに批判を加えたのはロズミロヴィチであった。以下の行論で、そのような激しい批判が十分に正しいものであったか否かを検討することにする。すでに指摘したように、ヴィトケは、全く正しく《工業化》（巨大生産）と管理の複雑化との関連および「現存の管理システムと遂行される仕事の量や性格とはなはだしい不一致」⁽²²²⁾を内容とする《組織危機》の発生との関連を指摘していた。そして、彼は、危機の克服を、個人的裁量、直観、管理の普遍主義を科学的原則と取り替えることに見出したのであった。しかし、彼は、この《組織革命》を、なによりもまず、管理の技術的領域ではなく、社会的領域における革命とみなしていた。ヴィトケは、これによって、技術的側面のみを管理に見出していたロズミロヴィチの激しい反対に出会ったのであり、まさにこの時から、ヴィトケの見解に対するロズミロヴィチの批判がはじまったのである。

なによりもまず、ロズミロヴィチには、「工業化」は単に技術・建設的活動のみならず技術・組織的活動そして管理的活動をも要求するというヴィトケの思想が気に入らなかった。彼女は生産の大規模化と管^{アドミニストレーション}理^{アドミニストレーター}者という特別なグループの出現の客観的必然性との関連を全く認めなかった。資本主義社会においてさえもこのような必然性は存在しない、とロズミロヴィチ⁽²²³⁾

(219) エヌ・ヴィトケ『管理組織と工業発達』, 8 ページ。

(220) エヌ・ヴィトケ「現代の科学的労働組織の組織的諸問題」(『管理技術の科学的組織』所収), 22 ページ。

(221) オー・エルマンスキー「科学的労働組織の課題とその現状」(『共産主義アカデミー通報』, 1923年, No. 3), 181 ページ。

(222) エヌ・ヴィトケ『管理組織と工業発達』, 40 ページ。

(223) イェ・ロズミロヴィチ「国際機関と企業の管理の若干の『科学的』理論について」(『科学的労働組織, 労農監督局そして党』所収), 219 ページ, 226 ページ等々。

は論争的な挑戦的な態度で書いている。しかしながら、この点をヴィトケの概念のウィークポイントとしてみなすことができるのであろうか？ そうではなくて、ヴィトケがフェイヨルになら^{アドミニストレーション}って管 理 活 動について述べているということは、彼がフランス人技師の学説を極めて積極的な要素として手探りで見つけ出したということを証明しているにすぎないのであり、この点を無視することは思慮を欠くことになる⁽²²⁴⁾。また、ロズミロヴィチはヴィトケによって管 理 機 能が抽出されたことに「不満であった。」すなわち、その機能は（人的構成員に対してたえず有効な影響を及ぼす）新しい労働社会のある種の恒久的な機能として益々その意義を高めていくであろう、との思想も、批判者のなかに、極めて激しいそして否定的な反応を引きおこしたのである⁽²²⁵⁾。そして、ロズミロヴィチは再び判断を誤ったように思われる。ヴィトケは、管 理 者^{アドミニストレーター}と技術的執行者を、あるいは換言すれば、人間の管理とものの管理を区別し、「この相違を理解しないならば、不可避免的に、許すべからざる極めて重大な誤りが生じる⁽²²⁶⁾」とさえ指摘しているのであるが、ロズミロヴィチはそのような種の管理を区別することは間違いであるとみなしていたのであった。

ヴィトケは、「人間労働集団」への心理的影響方式を普及させたことに対しても、激しい非難をうけている。社会主義集団の心理的管理方式がそれなりの有効性を示し、その他の管理方式（経済的方式、法的方式等々）とともに存在している現在では、この種の非難の誤りは全く明白である。さらに言えば、管理される客体の社会心理的法則に関する問題提起もヴィトケの疑う余地のない功績とみなさなければならないであろう。彼の論説に従えば、「いかなる集団も……その行動の根底に、社会心理的次元のなんらかの法則を有しているのである。この法則を確かめそれを習得することによって、その集団を、それが最大限合目的に真の社会的機構として行動できるように、組織することが可能となる⁽²²⁷⁾。」

最後に、人間の管理に関する科学の創造の可能性——これは今日では証明の必要のないこととなっているが——についてのテーゼも議論されていたことを指摘しなければならないであろう⁽²²⁸⁾。

以上述べてきたことはヴィトケの概念がつけいるすきのないものであるということを決して意味していない。彼の多くの命題は誤りであり、今日でも客観的な科学的批判をうけなければならないのである。

なによりもまず、ヴィトケの理論「構成」の超階級性——これは支配的な生産諸関係の型の

(224) 現在この活動は《指導》という名称でゲー・ポポフによって区別され、その必然性が根拠づけられている。（ゲー・ポポフ『管理論の諸問題』、1970年、57ページ、103～104ページ等々を参照のこと。）

(225) イェ・ロズミロヴィチ、前掲書、202～209ページ。

(226) エヌ・ヴィトケ「管理の諸問題」（『組織と管理の諸問題』、1922年、No. 2）、22ページ。

(227) エヌ・ヴィトケ『管理組織と工業発達』、178ページ。

(228) 例えば、イェ・ロズミロヴィチ「科学的労働組織に関する労農監督局の活動結果によせて」（『ソビエト経済運営と管理の諸問題』、1924年、No. 4）、115～116ページ参照。

無視にあらわれている——が眼につく。まさしく、彼は「工業化」は資本主義的であるしあるいは社会主義的でもあるとの思想を「ついでに」述べたのであり、本質的には、この動かし難い事実の確認のみにとどまったのである。彼は、かくして、社会主義生産諸関係が管理の性格と規模に対していかに影響を与えるのか？ との問に、答えなかった。

ヴィトケには、また、経営管理が単に生産諸関係だけではなく政治とも切り離されていること、そしてそれらの有機的関連が理解されていないことが、特徴的である。ヴィトケが管理への社会的 (социальный) アプローチの公式化を要求したことを考えると、これは許しがたい事柄である。レーニンは、これと同様なことについて、「⁽²²⁹⁾ どのような問題が政治問題であり、どのような問題が組織問題であるかは、厳密に区別することはできないのではないか。どの政治問題も組織問題でもありうるし、またその逆でもある。……政治的なものと組織的なものを機械的に区別することはできないのである」と指摘している。

さらにつけ加えると、ヴィトケは管理への社会心理学的 (социально-психологический) アプローチの意義を過度に誇張し、そのアプローチの意義を絶対視している。彼は社会的諸関係 (生産諸関係、政治諸関係、法諸関係等々) の総体において意図的に明暗を配分し、社会心理的諸関係をあきらかに重要視しているのである。これは、いうまでもなく、大きな誤りである。もちろん、ヴィトケは彼の意味で自己の研究の限界を狭め、なんらかの1つの種の諸関係に集中したのであった。しかし、この場合、限界ではなく、管理の性質の理解、すなわち、方法論的アプローチが問題となる。集団において最適な心理的雰囲気を作成することの重要性は疑問の余地がないが、管理活動の本質そのものをそれへ帰着させてはならないのである。その点でヴィトケは再び誤っている。また彼の意見に従えば、「社会・労働的協同へのこのアプローチにおいて、まさに、管理の科学的組織の活動のすべての力が存在する。まさしくこのアプローチが課題の本質をあきらかにし、⁽²³⁰⁾ 今日まで不明瞭なままであった経験的過程を解釈し、すべての活動に方向を与えるのである。」彼は、管理とは、「下部構造的な」原理を全く含まない、^{アドミニストレーター} もっぱら、管理者の主観的な意思的活動である、とみなしている。ここには、また、ヨーロッパの理論家、特にフェイヨルの強い影響の跡がみられる。かくして、管理の政治経済学的アスペクトが人目のつかぬ所に後退しているのである。

そして上述のことからもう1つの誤りが生じている。これは管理科学を区別しようとするヴィトケの試みと結びついている。彼はその科学の「接触点としての」性格を理解していたが、それとともに、その科学を、「産業心理学や集団心理学」、「構造社会学」、生理学といった学問だけの境界に採しもとめ、経済学や政治学そしてその他の知識部門を無視してしまったのである。⁽²³¹⁾

(229) レーニン全集 (露版), 122~23ページ。(「ロシア共産党 (ボ) 第11回大会1922年3月27日~4月2日」)

(230) エヌ・ヴィトケ「管理技術の科学的組織」(『管理技術の科学的組織』所収), 15ページ。

(231) エヌ・ヴィトケ『管理組織と工業発達』, 132~133ページ。

かくして、科学的なそして真に有効な批判の対象となるものは上の行論で指摘した契機でなければならない、と我々には思われる。全体としては、ヴィトケの概念は、そこには矛盾している点があるとしても、なによりもまずその社会的志向性ゆえにかなり興味深いものとなっている。従って、若干の諸問題に関するヴィトケの観点には議論の余地があることを認めながらも、彼の代表作『管理組織と工業発達』を、管理に関する重要な問題の提起の新鮮さとその解決の独創性のゆえに、公刊することが必要であると判断した、労農監督局人民委員部出版課に同意しなければならないであろう。

3. 《管理容量》概念

ハリコフ労働研究所所長エフ・ドゥナエフスキーもソビエト管理科学のパイオニアの一人である。彼は長い年月にわたって管理の理論的諸問題の研究と管理改善の方途の研究に従事した。だが残念なことに、ドゥナエフスキーの活動は、彼が指導した集団とともに、今日に至るまで文献において解明されていないのである。

彼の論議において中心的な位置を占めているのが《管理容量》(административная емкость)概念であり、その本質は次の点にある。ドゥナエフスキーは「管理容量」を一定の人数の人間を直接指導できる能力として理解していた。これは、もちろん、当該指導者の才能の程度、性格、資質によって、変化するであろう。しかし、その変動は、ドゥナエフスキーの見解に従えば、全体としては取るに足らないものなのである。なぜならば、「誰もあまりに多数の人間の仕事を直接に指導できないからである。」かくして、「管理容量」の根底には、人間の能力には限界があるという事実が横たわっている。そしてまさにこの事実の故に、ドゥナエフスキーも正しく考えているように、社会的生産の増大と複雑化、管理される人数の増加とともに、最高中央機関と下級管理者との間で、中央の「管理容量」の超過を補うことを任務とする指導機関の中間環が、破局的に、膨大するのだ。巨大なハイアラキーが発生し、それぞれの段階が上級の段階の「管理容量」を拡大してしまう。中間環がたえず拡大していくという問題は益々しんらつな問題となり、ドゥナエフスキーも述べているように、中央と地方機関の間に「官僚制(бумажное производство)というもやが濃くたちこめ」⁽²³²⁾、これが、当然のごとく、管理そして管理される客体の効率に否定的な影響を及ぼすのである。

ドゥナエフスキーはこの中間環の問題の解決をどのように思索していたのであろうか？ 彼の見解に従えば、2つの基本的な方途が存在する。すなわち、なんらかの新しいタイプの「中間環」をつくりあげるか、あるいは必要最少限度に減少させるか、である。第1の方途は、人員の詳細な選択、教育、刺戟化の新しい方式等々に、すなわち、管理の社会・技術的側面に存在している、とドゥナエフスキーは説明している。第2の方途は、彼に従えば、技術の助けを

(232) エフ・ドゥナエフスキー「管理活動における工業化について」(『生産、労働、管理』、1925年、No. 4)、61ページ。《管理容量》概念と現在積極的に研究され《管理ノルマ》という名称を得ている問題との関連を指摘することはむずかしいことではない。

借りた「管理容量」の限界の拡大に、すなわち、管理の技術的側面の合理化に存在している。そして彼によれば、個々の施策の効果をすばやくそして正確に考察できるように、彼の思索の基礎資料を準備するすべての機械的な作業を、機械にまかせることが、課題となる。ドゥナエフスキーは、まさにこの点に、管理技術の真の歴史的意義を見出し、工業化と管理の自動化を執拗にアピールしたのである。

これらの方途は⁽²³³⁾いづれも、確かに重要ではあるが、「中間環」の問題をそれ1つで自立的に解決することはできない。ドゥナエフスキーもこれを明確に理解しており、両方の方途を同時に適用することを勧告している。かくして、いま我々の前には生産管理改善の問題に対する総合的アプローチの最初の試みの1つが存在しているのであり、これが、ドゥナエフスキーをして、すでに指摘したように、20年代の理論構築にみられた今日でも完全には克服されていない、極めて広くいきわたっていた一面性を、避けることを可能としたのである。ヴィトケが管理における社会心理的アスペクトの意義を異常に肥大させ、ロズミロヴィチが技術的アスペクトの意義を過大評価したとするならば、ハリコフの学者は同時代の人々の極端さを克服することにある程度成功したのであった。彼は管理における技術的アスペクトの役割を認めたものの、それを過大評価しなかった。彼の適切な表現によれば、機械とは「思考の電気雑役夫」であり、それによって決して人間が不必要なものとはならない。機械は「雑役を自動機械に移し、⁽²³⁴⁾脳から雑役を解放し、脳に指導者の仕事を要求する」にすぎないのである。ドゥナエフスキーは、このように、現代でも過大評価されがちな技術の役割に、極めてきめ細かくアプローチしたのであった。そして、「管理容量」拡大という問題へのドゥナエフスキーのアプローチがグルシコフの「第2の情報障害」(второй информационной барьер)という現代の概念と多くの点で共通点を有しているということが、一種の科学的な先見の明の才能を証明している。

すでに我々が指摘したように、ドゥナエフスキーは技術論的アプローチの価値を十分に認めながらも、同時に人間の効果的なそして合目的な組織の重要性をも理解していた。彼は、1923年に、研究所の所員とともに、労働と管理の科学的組織の諸問題における自己の立場を確立し、「不完全な」アプローチと「統合」(あるいは総合的)アプローチが存在しうるとの重要な結論に達したのである。それらのアプローチの相違は、「なんらかの1つの薬がすべての病気にあたかも万能薬のごとく効力をもっていると主張するズブの素人あるいは狂信者と、病人の全面的な観察と個人的特質の考慮を基礎として治療法を処方する科学的な教育を受けた医師との間の相違のようなものである。⁽²³⁵⁾」

(233) このことは、アカデミー会員ヴェ・グルシコフの権威ある見解によれば、「客観的に存在している管理課題の複雑さが管理に関する社会の可能性ないしは国家の成人住民の可能性を、総体としては、まさっている」現在において、ヨリ妥当するであろう。(デー・グビシアニ、ヴェ・グルシコフ、エム・ラフレンチェフ『科学と管理』、1973年、21ページ。)

(234) エフ・ドゥナエフスキー「管理活動における工業化について」、66ページ。

(235) 『全ウクライナ労働研究所報告集』、第1集、1923年、3ページ。

もちろんいうまでもなく、理論的方法論的業績は、外見的には、「即座の」効果をもたらす具体的な実践・合理化活動的なもののように「印象深いもの」ではない。デー・ベルコヴィチ（Д. Беркович）は、多分これがために、ハリコフ学者集団の活動を極めて「ささやかなもの」として評価したのであろう。⁽²³⁶⁾だがこのような評価には同意できないのであり、ハリコフの学者自身のつぎの言葉を引用して彼に異論を唱えることにする。「ある1つの狭いテーマへの集中は、もちろん、現在までに多大な外面的な効果に達することを可能としたであろう。しかし、それは、組織全体を把握し理解すること——これが我々の課題であり、我々の見解では、それなしには組織のいかなる部分的問題も正しく解決されないのである——を妨げたであろう。」⁽²³⁷⁾「組織全体を把握し理解すること」や総合性へのアピールはドゥナエフスキーの重要な方法論的テーゼとみなすべきものであり、それは、例えば、2～3企業の合理化——たとえそれが成功したとしても——よりも、はるかに大きな意義をもっている、と我々には思えるのである。

総合性——これはドゥナエフスキーの科学的信念である。彼は、管理の合理化とは複雑な社会的過程（単なる技術的過程あるいは経済的過程あるいは心理的過程等々ではない）であると固く信じて、それを、「独立した諸々の作用の山」ではなく、全体的な統一総合体として理解している。ドゥナエフスキーは、「この総合的な統一性の無視は必然的にあるものの見落としや思いがけない出来事をもたらすことになる」、⁽²³⁸⁾と警告していた。彼の概念のこの方向性は、総合的アプローチが長期的な展望をもった経済政策において基本的なものとして認められている今日、特に現実性をもっている。

そして、ドゥナエフスキーは、自己の「総合」アプローチに完全に従って、彼に意見によれば、個々の組織者が明確に知らなければならない組織機能および組織進歩の概要を研究したのであった。彼は組織進歩を3つの基本的な局面に分割している。それぞれの局面はまた3つの局面から成りたっている⁽²³⁹⁾（56ページの表を参照）。

ドゥナエフスキーは人間集団のすべての組織活動に固有な一連の特色を摘出し、そのうえで、第1に、上述のすべての機能グループが存在し、第2に、その個々の機能がそれと結びついたその他のすべての機能の実現にとって必要でありまた充分であるような、活動を、正常な（нормальной）活動と名付けている。このような組織の「管理容量」は、多分、著しく拡大するであろう。ただこの場合には《組織》という術語の使用における不明瞭さを指摘しなければならない。なによりもまず、ドゥナエフスキーは、「組織」を、創造されなければならないしまた指導しなければならない客体として理解している。だが、この概念は、彼によって、もう1つの意味で、すなわち、客体の形成およびそれに続く機能化の指導としても理解されている

(236) デー・ベルコヴィチ、前掲書、92ページ。

(237) 『全ウクライナ労働研究所報告集、第2集』、1928年、7ページ。

(238) 同上、5ページ。

(239) エフ・ドゥナエフスキー「組織における総合性」（同上、14ページ）。

組織過程の局面と機能

組織過程の基本的局面	それぞれの局面においておこなわれる機能
1. 発議局面（イニシアティブ）。 これは、組織の最初の構想から組織機関の形成に向けての突撃まで。	組織の課題の設定 課題解決方法の規定 実行諸力の保障
2. 組織局面（形をととのえること）。 これは形成のはじまりから実際の活動に向けての突撃まで。	必要な活動分子の構成を決めること 遂行者構成員の決定 遂行者への刺激を保障すること
3. 管理局面（アドミニストレーション）。 これは、組織の活動の実際の指導として、上述の機関において、一定の方向に従って、おこなわれる。	指図の根拠を設定すること 指図の内容を決めること 指図の遂行を保障すること

エフ・ドゥナエフスキー「組織における総合性」——『全ウクライナ労働研究所報告集』、1928年、14ページから作成。

のである。第2の意味での術語の使用はドゥナエフスキーが「管理」概念と「組織」概念を事実上同一視していることを意味する。従って、これは理論的には議論の余地があり、これが原因で混乱をもたらしている。

それとともに、全体としてはドゥナエフスキーがこの問題を深く理解していたことを認めなければならないのである。彼は、人間や人間集団と結びついた管理の多くの一般的特色をあきらかにすることに成功した。また、ドゥナエフスキーは、（今日でも幅広く普及している）管理へのプラクセオロギー的アプローチの要素を、ケルジェンツェフやエスマンスキーに続いてしかもより明確な形で、抽出したのであった。

ドゥナエフスキーは組織と管理の特別な科学——これは、彼によって、労働組織の科学あるいは「組織テクノロジー」と名付けられていた——の創造を念願し、その科学が有益であることとしてその構築のためには緊張を要する努力が必要であることを指摘していた。「残念なことに」、そのことは、「化学あるいは電気についての科学の必要性がかって理解されていたようには、その当時多くの人々に理解されていなかった⁽²⁴⁰⁾」のである。研究所の研究員たちはこの科学が生成と最初の仕上げの段階にあることを明確に理解し、その科学の諸問題および他の科学との相互関係を明確にしようと努めた。そして、ハリコフの研究者たちは、管理への総合的アプローチにもとづいて、彼らの見解では、その科学が研究しなければならない一連の技術的問題、経済的問題、精神生理的問題そして心理的問題を抽出したのである。このことは、彼らが、ヴィトケやロズミロヴィチ等々と異なり、管理を、なんらかの1つのアスペクトの枠を越えた複雑な総合的現象とみなし、単に様々なアスペクトを研究することが可能であると仮定していただけではなく、必要不可欠であるとみなしていたことを証明している。しかし、我々の

(240) 同上、42ページ。

立場からみて最も重要なことは、ドゥナエフスキーの協力者たちが科学体系において管理という特別な科学を区別していたということである。しかも、彼らはその必然性を極めて正しい方法論にもとづいて根拠づけ、他の科学によって研究されない一連の諸問題を指摘していた。例えば、以下のものが指摘されている。企業、個々の作業、過程の組織分析の方法論の研究；若干のタイプの企業に対する機能の組織的配分の理論と典型的なモデルの研究；管理のシステム、制度、技術の研究；全体としての組織過程の理論の研究等々が、それである。

かくして、これは、ガスチェフの試みとともに、管理についての科学の体系という考え方や自分自身の固有の問題を有した自立的な科学という考え方が（必ずしも納得的にまた完全に区別されていたわけではないとしても）かなり明確ににじみ出た最初の試みの1つである。ドゥナエフスキーが、この科学において、指導機能に本質的な地位を与えていたと指摘することは興味あることであろう。また彼は意思決定のモデルの重要性を指摘して、「……実践によって正当化された意思決定の蓄積、その体系化と普遍化そしてそのようにして得られた指図を管理者に供給することは進むべき1つの道であり、それは、プロセスが大衆的なものとなっている場合、かなり多くのことを保障してくれる⁽²⁴¹⁾」、と記している。しかし、彼は状況法（метод ситуаций）を過大評価することなく、状況の一定の総体はどちらかというところ繰り返されることが少ない（一定の状況はかなりしばしば繰り返されることがあるのであるが）のであり、それ故に、状況のある総体のもとでは所与の意思決定が成功するかもしれないが、他の状況下では破滅的なものとなるかもしれない、と正しく指摘している。

その後70年代にはいりゲー・ポポフ（Г. Попов）によって社会主義生産管理科学の概念が論証されたが、それは2つの重要な柱（指導の理論と技法）から成りたっている。かくして、20年代のソビエトの学者ドゥナエフスキーは真面目な注目に値する科学建設の方向の1つを明敏に手探りで見つけだしていたのであった。

ドゥナエフスキーが理論的方法論的研究を意図したことは、彼が当時必要であった具体的な実践的・合理化運動的研究を拒否し、一般理論の登場を待つべきであると訴えたことを、決して、意味していない。ドゥナエフスキーは組織科学の創造という問題を社会主義建設の具体的な問題の1つとみなし、その形成は一時的な行為ではなく、複雑な長期的な過程であると理解して、「その時々の能力に応じてすぐに実現できるものを完全に実施しつづけ」なければならない、と指摘した。しかし、この場合、充分に研究された方法論がないならば、「我々はこれ⁽²⁴²⁾らのすみやかな実現から多くのことを期待できないのである。」

全体として言えば、ドゥナエフスキーの《管理容量》概念および彼の理論的見解の評価は、

(241) 同上34ページ

(242) 同上、91ページ、エフ・ドゥナエフスキー自身が現実の生活上の諸問題を避けて通らず、職種選択、職業オリエンテーション、具体的企業や機関の活動の合理化、農業の機械化等々の諸問題に数多く従事したことを指摘しておかなければならない。同時にまた、彼は「木を見て森を見る」ことができたのであった。

我々の見解では、つぎのようにまとめられるであろう。彼は管理における「情報障害の進展を認め、管理科学を含めた多数の科学の助けを借りたその克服の総合的な方途を描いた。ただ、「統合」アプローチは、基本的には、宣言の段階にとどまってしまった。なぜならば、彼は組織技術的アスペクトの研究に閉じこもり、管理への経済学的アプローチ——これを欠くと、総合性が「切り詰められた」性格のものになってしまう——の意義をあきらかに過少評価してしまったからである。それと同時に、彼がその他のアプローチの可能性を認め、その実現をアピールしたことは、彼の疑うことのできない功績でもある。彼の概念は我々が考察してきた諸々の解釈のなかの、彼の見解によれば、積極的なものとみなされるものをある程度総合したものであり、ソビエト管理思想を大きく前進させたのであった。

第6節 管理の経済的概念

管理の内容豊かな側面の研究は20年代には極めて控えめな位置を占めているにすぎなかった。社会主義の経済理論は生まれたばかりであり、資本主義から社会主義への過渡期の経済の諸問題がその第一義的な興味の対象であった。生産管理は経済科学の範疇にまだなっておらず、それは主として（経済理論とは異なる自立的な科学として分離されていた）経済政策の1つの要素としてみなされていた。⁽²⁴³⁾ 経済理論は生産過程で経済運営主体の間に生じそして彼らの意思から独立した自然発生的な諸関係を研究する任務をもつものであり、「経済政策」の科学が「経済諸関係や自然発生的な経済過程の方向に対する国家権力の意識的影響の領域」（すなわち、管理の領域）⁽²⁴⁴⁾「を自己の守備範囲にしている」と考えられていたのだ。経済理論に対するこのような見解の誤りはあきらかである。そしてそのような見解が管理の深い性質の認識ならびに社会的諸関係（なによりもまず生産諸関係）のサブシステムとしてのその本質的な特徴づけの解明に否定的な（すなわち、ブレーキとなる形で——訳者）影響を与えたことは当然のことであった。

1. 管理問題の分析に対する機能・経済的アプローチ

20年代に存在した（管理研究に対する）経済的アプローチでは、通常、管理が若干の方法と機能（たとえば、計画化、刺戟化、組織、計算、など）に分けられ、それぞれが研究されていた。そして当時の圧倒的大多数の経済学の著作では、これらの機能や方法が管理の構成要素としてではなく管理から独立した（人々の）経済活動の一種としてみなされていた。しばしば個々の機能は幅広く解釈された——管理はなんらかの機能（たとえば、計画化）の一部である、⁽²⁴⁵⁾と。多様な管理機能（特に、計画化）の研究が理論的に高い水準のもとでそして社会主義経済運営の実践との密接な関連のもとでおこなわれたことを指摘しておくことは必要であろう。ま

(243) たとえば、ヴェ・ソヴァロフ『ソビエト権力の経済政策』、1929年、12ページ参照。

(244) ヤー・ローゼンフェリト『ソ連邦工業政策（1917～1925年）』、1926年、9ページ。

(245) たとえば、ヴェ・カントロヴィチ『工業における計画原理』、1925年、81ページ参照。

た計画化・ホズラスチョット・組織等々の領域のソビエト経済思想史の諸問題の研究の豊富な成果が示すところによれば、⁽²⁴⁶⁾ 経済管理システムの他の要因（企業の財務やクレジット，計算，統制，などの問題）も積極的に研究されていた。かくして，機能・経済的アプローチは経済管理の諸問題の全面的な研究を保障したのであった。このアプローチは管理の様々な機能の研究を「独自のものとして承認」し，（計画化，会計，統計，など）自立的な科学の発達の基礎を築いたのである。だがそれと同時に，機能的アプローチは管理を個々の部分に「分解し」たために，经济管理メカニズムについての統一した表象（すなわち，これらの部分が相互に依存しあって複雑に結びついていること）を与えることができなかった。

したがって，管理の様々な機能と方法を統一した有機体へ「結びつける」ことが試みられた，管理解釈，は特別な注目に値する。そのような試みは極めて少数ではあったが，我々には，「計算—計画的」管理システム概念と「第4の要素」概念が非常に興味深いものである。

2. 管理の「計算・計画」システム

この概念の代表者はソ連邦ゴスプラン研究員エム・ルダコフ（М. Рудаков）である。管理を複雑な経済現象として分析した試みの1つが我々より以前に存在していた，との結論を可能にするのがルダコフの業績である。そこでは，機能別アプローチの分裂状態を克服し様々な経済的機能や管理方法を統一しようとする試みが明快に示されている。彼の概念では管理が経済的範疇としてはっきりと理解されているのであり，この事実自体が極めて重要な意義をもっている。ルダコフはこの範疇をいかに理解していたのか？

ルダコフの見解に従えば，管理は「資本を所与の経済運営単位の生産と流通の期間において矛盾なく運動させることである。」⁽²⁴⁷⁾ 彼は，別の著作において，「我々は，国家管理機関を改善するためには，管理過程を（労働力と生産手段の形態をとった資本を矛盾なく配分し運動させる）労働過程として研究し組織しなければならない，と考える」⁽²⁴⁸⁾ と指摘している。したがって，彼は管理を再生産範疇として解釈していたのだ。このような方法論的アプローチは合法的である。ルダコフは，再生産過程が対象化された労働と生きた労働の連続的な運動の必然性を客観的に条件づけていることを，十分に，理解していた。かくして，管理とは，なによりもまず，生産フォンドの運動とその循環を管理することである。（管理を労働過程として正しく理解していた）ルダコフは，（当時の文献において広く認められていた）労働を生産そして管理に対立させることに決定的に反対し，「労働と生産の組織」あるいは「労働と管理の組織」という表現は根本的に誤りである，と考えていた。生産や管理を離れて労働は存在しないのだ。「生産や管理は労働の組織形態にすぎないのである。」労働が統一したものである（精神労働と肉体労働は完全に自立的なものとして存在するのではない。仕上げ工は思案し細部まで考慮

(246) たとえば，『社会主義の政治経済学史（第2版）』，1983年参照。

(247) 『第2回全ソ科学的労働組織会議』（第2集），87ページ。

(248) エム・ルダコフ『管理の計算・計画システム』，1924年，52ページ。

し、その後、一連の肉体的動作をおこなうのであり、管理者もただ単に思考するだけでなく、肉体的な動作——署名など——もおこなっている）かぎり、労働組織も統一したものである。ルダコフは組織を人々の統一した労働のみに固有な属性としてみなしていた。「組織をものに帰着せしめることは組織フェティシズムである。」それ故に、彼の見解に従えば、経済運営過程における労働組織を、「資本の再生産過程において」と同じように、つぎのような3つの形態に分けなければならない。①生産局面での労働組織、②流通局面での労働組織、③それらの局面の調整過程における、すなわち、管理における、労働組織、がそれである。⁽²⁴⁹⁾

ルダコフは社会主義のもとでの経済的管理と政治の有機的関連について極めて成熟した理解を示していた。それは国家の政治的目的を達成する確実な道具とならなければならないのだ。⁽²⁵⁰⁾「ここでは、政策と組織が接合し、政策が組織の方向を規定し、組織が政治の道具となり、それがつねに改善されている。経済的管理の固有な目的は、中断のない拡大再生産の組織、すなわち、「資本の」生産と流通の局面を正しく組織し、支出を補填し生産拡大の可能性をもたらすような規模で企業にそれをもどすこと、である。ルダコフは、利潤を、「生産の対象が生産物であるように、労働の管理過程の産物」としてみなし、赤字企業の存在を管理が不十分なことに直接結びつけた。彼は、「管理することができないという事実が企業の赤字の基本的な原因である」⁽²⁵¹⁾と書いている。このように、ルダコフの解釈では、利潤に大きな意義が与えられ、それが、社会的所有のもとでも、企業活動の評価基準とならなければならないのだ。これは正しい。なぜならば、この時期の主要な課題が破壊的な打撃をうけた工業の復興であったからである。この復興は多大な蓄積を要求したが、それは、企業のホズラスチョット原則（すなわち、企業を予算融資から解放し独立採算制度を確立すること）によってのみ保障されたからである。

ルダコフの概念の中心の1つは計画とホズラスチョットを「合致させること」であるが、これは、1920年代においては、現実的なものであるというよりはむしろ名目的なものにすぎなかった。彼は、これに関して、極めて興味深いことを主張していた。彼は、統一した経済計画は（社会的所有にもとづく）経済を管理するための歴史的に必然的な方式である、と正しく指摘していたのだ。「それはそのような所有とともに経済運営の発達のかなであらわれ、ソビエト経済制度の発達において（あたかも資本主義制度における市場のように）歴史的な経済的範疇となる。それ故に、それは集团的所有と不可分離である。」ホズラスチョットは、ルダコフによれば、計画と同じように、経済運営あるいは管理の方式であり、国家は、その助けを借りて、個々の経済運営単位の活動を調整する。ただし、計画が経済の個々の部分を統一したシステムへ結びつけるとするならば、ホズラスチョットは、「個々の人々の管理上の能力」、「個々の経

(249) 同上、148～150ページ。

(250) エム・ルダコフ「ソビエト経済システムの組織化におけるノットの問題」（『労働の諸問題』、1924年、No. 3）、71ページ。

(251) エム・ルダコフ『管理の計算・計画システム』、53～54ページ。

済運営単位を統一的に管理すること」を志向している。これらの2つの方式は十分に自立的なものであるが、現実が示しているように、それらの（計画であれホズラスチョットであれ）バラバラな適用は管理の必要な効率を保障することができないのだ。そして、ルダコフはホズラスチョット管理の最初の経験を分析して、それが、なによりもまず総合性を欠いていたために、満足すべきものではなかったことを認めたのであった。彼はつぎのように書いている。

「ホズラスチョットは国家的集中性の計画上の流れを中断させて、国家資本の活用⁽²⁵²⁾の自由や個々の経済運営単位⁽²⁵²⁾の管理の自由を与えた。」

出口はどこにあるのか？ ルダコフは、それを、（今日いたるまで「指導者の個人的な打算」としてみなされがちな）ホズラスチョットを方向転換させること、に見出したのだ。「個人的なものを計算と統制のもとにおくことが必要である……。その時に、この（今日我々の組織的な発達がめざしている）管理システムをつぎのように公式化することができるであろう。すなわち、個人に方向を定めたホズラスチョットの代りに、計画に方向を定めたホズラスチョットを、と。」ルダコフの理想は、このように、計画とホズラスチョットを統合した管理システムである。ここに、ルダコフは、その改善の主要な方向をホズラスチョットの改善と計画的原理の深化のなかに正しく見出したのだ。これらの最も重要な管理方式の総合的利用、統一した社会主義経済運営メカニズムへとそれらを総合すること、の必要性へのアップール——これは1924年におこなわれた——は、たとえそのテーゼに対するルダコフのその後の根拠づけが必ずしも十分なものではなく、主要な原則が過少評価されていること（特に、計画規律の役割が軽視されていたこと。たとえば、経営者が提起された計画を、自分の都合のよいように、自由に、変えることができたこと）を証明してしまったとしても、価値ある理論的方法論的業績としてみなすべきであろう。⁽²⁵³⁾

（管理はいかなる方向へ改善されなければならないのか？ という問題に正しく答えた）ルダコフは、別の重要で複雑な問題、すなわち、それをいかにして為すべきか、という問題、に対しても答えようと試みた。そしてそのために、彼の見解に従えば、彼によって構築された「計算・計画」管理モデルの導入が必要だったのである。その本質はつぎの点にある。

管理は、なによりもまず、経済上の（「商工業」）循環に帰着するものであり、それは個々の構成部分に分割されなければならない。そして、それらが、また、詳細に計画され厳密に計算され統制されたなんらかの要素から成立しているのだ。かくして、生産および流通過程における対象化された労働と生きた労働のすべての運動は極めて微細な要素にいたるまで一定の構造をもったものとして正確に計算されうるのである。ルダコフによれば、これが（指導者のひらめきや打算が及ぼす）管理作用の効率への影響を中立化し、管理過程を（アドミニストレータの個人的資質に左右されず、その意義を最少限にできるように）整然としたそして正確に計算

(252) 同上、49ページ。

(253) 同上、51ページ。

されたシステムにすることを可能にするのだ。

ルダコフは商工業循環を3つの時期（すなわち、供給、生産、販売）に分割した。それらの統一や速度は経済上の循環のヨリ細やかな部分の組織水準の結果である。それぞれの時期はN量の作業に等しく、それぞれの作業はn量の実務機関（作業がおこなわれる部局の活動）に等しい。またそれぞれの作業の実施は最低数の実務機関への志向をとみなわなければならない。そして後者はM量の執行手法から成りたち、それぞれの手法は個々の労働者の動作に等しい。ルダコフは、作業の実施速度を最高にし執行手法を最少にすることが必要であり、それぞれの手法は直接の目的に対する最も短い動作を志向しすべての補助動作を排除しなければならない、とアピールした。これが「管理機関の機械化……のイロハである」、⁽²⁵⁴⁾とルダコフは誇り高く宣言したのだ。彼はソビエト経済のヨリ一層の科学的組織的発達⁽²⁵⁵⁾の途を「計算・計画」管理システムに結びつけたのである。

このシステムを実現するためには管理科学が発達していることが前提となる。「行き当たりばったりにおこなわれている我々のすべての仕事・経営実践を科学的な理論的ベースに移すことが必要である。」⁽²⁵⁵⁾この科学の対象とならなければならないものは生産であり流通でありそれらの統一である。（組織問題の総合的性格に気付いた）ルダコフは技術者や経済学者そして心理学者の努力をその研究のために統合することが必要である、とアピールした。⁽²⁵⁶⁾管理科学の方法の庫には実験法がいってなければならぬ。ルダコフは、組織の領域において実験をたえず実施することの必然性を根拠づけて、つぎのように述べている。「我々の活動の対象をるつぽに押し込めたり、孤立化して、閉鎖的な実験室において、バラバラになった材料の一部分で、実験を実施してはならない。我々の活動の一部分をつまり社会的労働の過程の一部分を実験するということは、全く別の実験室、すなわち、外界から隔離されていない、生きた労働過程から切り離されていない、実験室、を要求するのだ。我々には、労働過程の典型的部分を選びだし、それらを、実験という名で、言葉を換えれば、組織された経験として、すなわち、ある経験があらかじめ決定された方向で（生の、具体的な状況のなかではないが、すべての最重要な要因や条件を考慮して）生じたものとして、分析する、実験室、⁽²⁵⁷⁾が必要なのである。」このような問題提起の進歩性は現代でも明白である。

もちろん、ルダコフのすべての概念が議論の余地のないものであるというのではなく、そのいくつかの結論は誤っている。たとえば、管理問題の分析に対する個人的再生産の立場からの（「個々の経済単位」の立場からの）アプローチの役割があきらかに過大評価されていることには同意できない。もちろん、それは必要である。しかし同時に、国民経済的アプローチの優

(254) 同上、14ページ。

(255) エム・ルダコフ「管理機関改善方法としての管理の計算・計画システム」（『経済と管理』、1925年、No. 3）、49ページ。

(256) エム・ルダコフ「ソビエト経済システムの組織化におけるノットの問題」、71ページ。

(257) エム・ルダコフ「合理化の方法論的基礎」（『労働の諸問題』、1926年、No. 8・9）、77～78ページ。

位性を忘れてはならないのだ。ルダコフの解釈に従えば、主要なことは個々の経済運営単位の枠内で商工業循環を組織することであり、全般的な組織性「自体はうまくいく⁽²⁵⁸⁾」のだ。社会的組織性の「自動機制」に対するこのような期待は問題の単純な解釈に根ざしている。しかし、社会的生産はそれを構成する小部分の単純な機械的な総和ではないのであり、個人的な組織水準がいくら高くともそれ自体は、資本主義の経験が示しているように、国民経済全体の合理的組織を保障できないのだ。後者は、社会的生産の個々の経済運営単位と別の単位との多層的なそしてたえず増加している（水平的および垂直的）関連の総体の考慮を欠くならば、不可能なのである。この（すべての個人的循環の）複雑なからみあい国民経済的アプローチを要求するのであり、その核となりうるのが統一した（すべての部分においてバランスをとった）国民経済計画である。（テイラーやフォードの考え方に影響された）極めて個人的な再生産の立場から為された管理の分析がルダコフをして計画化の役割を過少評価させ同時に価値テコ（なによりもまず利潤）を過大評価させてしまったのだ。ルダコフは自己の管理モデルにおいて計画とホズラスチョットを統一したメカニズムへ統合しようとしたにもかかわらず、我国の文献において普及していた理解、すなわち、計画とホズラスチョットは発生学上相異なる原則である、との（計画を社会的所有にホズラスチョットを自然発生的な商品関係に固定した）理解、を克服しなかったのである。

ルダコフも管理問題の分析に対する自己の方法論的アプローチを絶対視してしまうことからのがれることができず、他のアプローチの存在権それ自体を否定してしまった。これは、典型的には、エルマンスキー、ケルジェンツェフ、ヴィトケ、ボグダーノフ、などの理論的概念を鋭くそして多くは根拠なく批判したこと、にあらわれている。

ルダコフは管理を経済的範疇として宣言しそれとともにその研究に対する経済的アプローチが極めて重要であることを指摘したが、その当時支配的であった組織・技術的な管理解釈の「吸引力」を克服できなかったのであり、その考え方が、彼の概念において、社会・経済的分析の要素と折衷的に結合してしまったのだ。ルダコフは、管理の経済的メカニズムの改善、計画化の改良、ホズラスチョットの深化、の問題の解釈の必要性を正しく指摘したが、本質的には、それらの問題を組織・技術的性格の問題にすり替えてしまったのである。「計算・計画」システムという彼の管理モデルは管理の「生産的解釈」と極めて類似している。（生産諸関係に規定された）管理の社会・経済的側面は科学的に特徴づけられていなかったのである。

ルダコフによって公式化された管理の「計算・計画」解釈の若干の命題は単純化された性格をもっていた。そのシステムは経済運営過程において創造性を発揮する余地を残していなかった。ルダコフは、誤って、すべての管理行為、指導者のすべての「行動」、を前もって計算し基準化できる、と考えていたのだ。彼は、（アドミニストレータに管理技術や創造的な非定型のアプローチを要求する）多数の経済状況がたえず生じるという事実を考慮に入れていなかっ

(258) エム・ルダコフ『管理の計算・計画システム』、5 ページ。

た。彼の概念においては、指導者の役割が大きくゆがめられていたのである。ルダコフは管理における一連の機能を正しくあきらかにしたが、誰がそれらの機能（計画、計算、統制）を調整し1つの全体へと統合すべきなのか？ という問題を未解決なままにしてしまった。

かくして、ルダコフの概念は重大な欠陥を有している。しかしそれを（いままでの行論において示してきた）欠点の側面から評価することは正しくないであろう。我々は、彼の主要な功績を、それが管理を経済的範疇のランクへと引きあげ、経済科学をそれに注目させ、管理の分析に対する経済的アプローチの必要性を正しく指摘したこと、に見出すのである。ルダコフは、「科学的労働組織（HOT）は、経済的基盤のうえに立って」はじめて『『学生』時代を卒業し、工場、トラストそして行政機関において経済的な歩みを踏みだすのである』⁽²⁵⁹⁾と書いている。

3. <第4の要素>概念

管理科学の領域におけるソビエト理論的方法論的思想の財産を特徴づける場合には、著名な学者でありカザン科学的労働組織研究所（以下カザン研究所と略す——訳者）の初代所長でもあるブルジャンスキーとその一派の見解にも言及しなければならないであろう。この研究所の業績は今日余り知られていない。これは、疑いなく、ソビエト管理思想史上の1つの盲点である。

この集団の理論的方法論的見地の基本的特徴はいかなるものなのであろうか？

これに関しては即座に、この学派には管理への機能論的（функциональный）アプローチが特徴的であった、と指摘できる。だがこれは決して独創的なものではなかった。なぜならば、このような立場から、多数の外国の管理思想の代表者たち（ティラー、フェイヨル等々）がまたソビエトの学者たちが研究をおこなっていたからである。しかし、ブルジャンスキーとその一派には彼らだけの「特有の癖」が存在していたのであり、彼らのアプローチはその他の同様な解釈と本質的に異なっていたのであった。

ブルジャンスキーは「技術主義」（технизм）を克服しようと努めている。彼は、第1に、その分析を具体的な客体（全体としての国民経済、個々の工業企業）と結びつけ、それらの特徴を考察している。第2に、彼のアプローチには政治経済学的「色彩」が明瞭に現われており、これは20年代の「組織技術論的な一本調子」をあきらかに破ったものであった。これは確かに大きな意義をもつものであり、我々の見解では、その契機の意義を評価しすぎるということはないであろう。ブルジャンスキーは管理上の諸問題の研究にあたってマルクスの遺産に注目したソビエトの学者の最初の1人であり、その理論体系においてマルクスの最も重要な方法論的指摘を利用している。カザン研究所の所長はその最初の著作では管理を格式ばらずに様々な機能（計画化、記帳等々）⁽²⁶⁰⁾の総体に帰着せしめていたが、その後次第に彼の機能論的解釈は社会・経済的要因を補足的に取り入れ複雑となっていく。彼は管理の内容を究明しようと努め、

(259) エム・ルダコフ「ソジエト経済システムの組織化におけるノットの問題」, 71ページ。

(260) 例えば、イー・ブルジャンスキー『科学的労働組織とはいかなるものか?』, 1921年, 12~13ページ; 同『科学的労働組織』, 1925年, 59~63ページ等々参照。

マルクスの著作を分析することが必要であると強調し、この源泉が無尽蔵の宝の山であることを正しく指摘していたのである。彼は、「管理とはいかなるものか？」という問題に関しては、様々な研究者の間に何10という定義が存在している。しかし、我々はマルクスのなかに“管理”概念の定義の最高のものを見出すのである。ついでに云えば、彼の著作を読み返せば読み返すほど、新しい発見をするであろう。⁽²⁶¹⁾と記している。このソビエトの学者は、マルクスにならって、単純な労働過程の諸契機——(a)労働対象、(b)労働道具、(c)労働そのもの——を区別すると同時に、個々の生産者の単純労働という条件下でも、この労働の計画、組織という一定の契機、すなわち、外的には合目的な・動物的本能的な積極性の発現形態から人間活動を区別する、管理という要素が存在することを指摘している。ただし正確には、労働活動の管理に関する問題は、単純労働が複雑な協働——この場合には、1人ではなく若干の人間が生産過程に計画的に共同して参加する——にとって代わられるにつれて、自立的な問題となる。このように、ブルジャンスキーは、すべての直接に社会的なそして共同的な労働は、あたかもオーケストラが指揮者を必要とするように、程度の差こそあれ管理を必要とする、というマルクスの周知の命題を分析し、マルクスから逸脱することなく、協業という条件下では上に列挙した労働過程の3つの要素に第4の要素(четвертый элемент) (すなわち、労働管理)が付け加わる、という結論に達したのである。⁽²⁶²⁾

かくして、この研究者が管理活動を生産過程の最も重要な要素としてみなしていることは全く明白であり、このことは彼が生産管理の本質を充分深く理解していたことを証明している。ここから、管理労働の生産的性格を認め、生産において形成されている管理諸関係を生産諸関係として考察するまでは、後わずか1歩である、と我々は考える。さてそれはそれとして、ブルジャンスキーは、当時の分析水準において、純粋な技術論的アプローチの枠を越えることができた。彼は、本質の特徴づけからその発現形態へ、すなわち管理の機能へと移り、管理活動を技術的なものとしてみなすことができるのか？と問題提起し、それに対して次のように答えている。「管理活動が技術には含まれない独特な機能(記帳、計画、統制、算定等々)の総体を含んでいる以上……、管理活動を技術から独立した独特な種の活動としてみなさなければならぬであろう。⁽²⁶³⁾」しかも、生産における技術活動そのものが、ブルジャンスキーが全く正しく指摘しているように、管理の客体の1つなのである。

彼は、基本的な機能——科学的管理はこれらの機能に分裂する——として、①活動の準備とそれらの空間的及び時間的計画、②すべての種の活動にわたる記帳、③遂行の統制、④科学・研究活動の組織を、考えている。そして彼は、これらの特色を、個々の企業や経済部門の枠を越えたソ連邦規模の管理という新しい規模に拡大したのである。第4の機能は注目に値するも

(261) イー・ブルジャンスキー「合理化と技術」(《経済の諸問題》, 1929年, No. 7-8), 193ページ。

(262) イー・ブルジャンスキー『生産合理化の基礎』, 1930年, 40ページ, 44ページなど。

(263) イー・ブルジャンスキー「合理化と技術」, 193ページ。

のであり、これはあきらかに補足的な解釈を必要とする。ブルジャンスキーとその一派は、いかなる企業も標準的に活動をすすめるためには、特殊な部によって記帳・統制・計画を実現する以外に、生産と管理の過程の研究と改善に関する専門部局を新たに創設することが必要である、と考えていた。そして、この、本質的には、科学・研究機能及び実践・合理化機能を遂行しなければならないのが、特殊な機関（工場研究所あるいは自動化ビューロー）である。ここに引用した思想は極めて現実的なものである。なぜならば、研究・合理化運動部局の——特に管理の上級環（省、庁）において——分離に関する問題が今日極めて緊迫したものであることが、周知の事柄となっているからである。ブルジャンスキーは管理活動を個々の部分に分けることに止どまっていた。例えば、上に挙げたものとは異なるもう1つの管理機能（すなわち、それ以外の残りのすべての機能を連合する、指導機能）を抽出したことは、彼の大きな功績である。かくして、彼は大胆に総合の立場に移り、管理活動の個々の部門を調整する機能——これが首尾一貫した現象としての管理について語ることを可能とする——を考察したのである。

ブルジャンスキーの管理科学についての議論——ついでに云えば、彼はこの科学の必然性を討論においてつねに主張していた——も興味深いものである。彼はすでに1923年に管理は科学とならなければならないとの強烈な信念を表明していた。「管理の諸問題が一定の諸法則にもとづいた管理科学の創造をめざした研究問題とならなければならない。」⁽²⁶⁴⁾と。我々は、彼の鋭い科学的センス、管理過程に固有な特別な法則の存在への彼の確信に、驚嘆せざるをえない。彼はしばらくして再びこの思想に戻り、管理とはもっぱら管^{アドミニストレータ}理者の才能に依存した技術であるとみなしがちな人々に異論を唱えている。カザン研究所の所長は「才能がたいしたものであるということは言うまでもないことである。しかし、企業や機能のすぐれた管理は、丁度蒸気機関車の操縦が蒸気機関車の知識を要求するように、特殊な知識を要求するのである。」⁽²⁶⁵⁾と記している。管理は自己自身の法則を有しているのであり、従って独立の科学となる。だが、管理法則について正しく問題提起されたとしても、それが首尾よく解決されたわけではなかった。ブルジャンスキーは、管理の法則、原理（原則）、機能を、明確に、区別していなかったのである。そのためには、計画、記帳、関連、指導、義務の配分、責任等々そして法則、原理、機能といった範疇が必要なのである。しかし、今日に至るまで生産管理の合法則性が実践的に公式化されず、管理の原則と機能の根拠づけられた分類が（様々な著作において様々な形で試められているが）完成されていないことを考慮に入れるならば、余り厳しく20年代の研究者の「責任を問う」ことはできないであろう。すでに述べたように、具体的課題をまず第1に解決することがソビエト管理思想の取り組むべき目標であると規定した第2回科学的労働組織（HOT）会議後に、科学としての管理を否定する意見が出現した。しかし、カザンの研究者

(264) イー・ブルジャンスキー『科学的労働組織とはいかなるものか?』, 12ページ。

(265) イー・ブルジャンスキー『科学的労働組織』, 58ページ。

たちは以前の立場にとどまり、科学としての可能性と必然性についてのテーゼを強力に主張した。ブルジャンスキーは、「12年で社会主義を建設し、計画経済を打ち建てることができるが、……この経済を科学的公式にまで普遍化することはできない、と考えることは、誤っており、理論的にも間違いであり、レーニンの忠告にも反している」⁽²⁶⁶⁾と、ある1つの「何の役にも立たぬ」科学否定に、憤慨しながら、答えている。

このように当時管理思想は実践的な合理化という当面の要求の充足へと方向を転換したのであるが、カザン研究所も、もちろん、このことを無視してしまったわけではなかった。これは、20年代中頃から公刊されはじめた機関紙において「合理化」という概念が、いままで研究所の研究者たちによってしばしば使われていた「科学的管理」や「科学的組織」という術語に代わって、ひんばんに用いられるようになったことから明白である。しかし、問題となるのは、いうまでもなく、術語そのものではなく、その正しい適用である。「合理化」という「流行」語はカザンの研究者たちの理論体系に少なからぬ混乱をもたらしたのであった。1面で、彼らは上述の諸概念を明確に区別し、「4つの諸要素」すべて（労働対象、労働道具、労働そのもののそして管理）が等しく合理化の客体である、と正しく考えていた。この場合には、全く明白に、合理化が改善として理解されている。だが他面で、合理化がかなりひんばんに……管理科学というランクにまで高められている。次のような一例がある：「計画経済の管理（ведение）に関する学説、経済の計画化に関する学説——これは、社会主義的合理化に関する科学として承認されなければならない新しい科学である」⁽²⁶⁷⁾。ここではブルジャンスキーはあきらかに管理（《計画経済の管理》）科学を単に合理化だけではなく《計画化に関する学説》とも同一視しているのであり、これは、いうまでもなく、誤りである。これは、ブルジャンスキー自身が再々計画化を管理の基本的な構成部分（機能）としてみなしていたことから考えると、奇妙なことである。ただもう1つのこと——管理科学に無条件に方向を定めていたこと——は重要な事柄であり、これは、たとえ誤りをおかしていた点があるとはいえ、称賛に値するものである。

ブルジャンスキーの誤りはいままでの行論で我々が指摘してきた点で尽きるわけではない。なによりもまず、カザン研究所によって宣伝された管理科学は「計画経済の管理に関する」科学なのかそれとも我々はそれとは相異なる知識部門を取扱っているのか、が明白ではないのである。そして、ブルジャンスキーは、あたかも彼自身がこのあいまいな点に満足していなかったのごとく、もう1つの、計算上3番目にあたる、工業企業における合理化方法に関する科学を宣言しているのであるが、これによって問題を完全に紛糾させてしまった。多分、彼は管理科学と計画経済の管理の科学を規模を異にする研究客体を有した2つの自立的な科学として思い描いたのであろう。

(266) イー・ブルジャンスキー「イー・メニツキーの子供じみたしかし危険な標準的訓練について：社会主義合理化問題によせて」（《カザン科学的労働組織研究所通報》，1929年，No. 10），6 ページ。

(267) イー・ブルジャンスキー「経済運営方法および科学としての合理化」（『合理化をめざして』1926年，No. 6），5～6 ページ。

第1のものは企業管理に関する科学である。「これは我々が見ている前で絶えまなく発達している応用科学であり、工学系の知識の1つの部門である。」⁽²⁶⁸⁾ただしそれとともに、カザンの研究者たちは、云うまでもなく、純粋に技術的諸問題の解決の枠を越えた管理諸問題の総合的性格を理解していた。だがそれでもやはり、管理科学は、彼らの理解では、「工学」学問であった。また、彼らはその科学に総合性を付与しようと努めまた機能論的アプローチを捨てさらずに、それを、記帳、計画化等々に関する科学の総和として解釈した。この見解の誤りを証明する必要があるか？ 管理活動の個々の部門に関する機能別科学を機械的に合計してもそれは管理科学とはなりえないのである。彼らは、確かに、個々の諸機能を統一された全体へと調整する指導機能を、その他の機能のほかに、正しく区別したのであるが、この自己の思いがけない拾いものを完全に利用することができずまた総合的な管理科学の必然性を根拠づけることができなかったのである。

計画経済の管理の科学は個々の企業ではなく社会主義的な社会的生産全体をカバーしている。ブルジャンスキーは、この科学を、一連の科学（数学、統計学、技術学、経済学、生物学、政治学）の研究にもとづいた・国民経済の計画化（？）の方法論的諸問題に関する理論学説として理解していた。⁽²⁶⁹⁾そしてこの場合、彼は、総合という立場を放棄せずに「計画経済の管理」科学の「接合的」性格をも理解していたのである。ただ彼は管理過程を研究する・「第4の要素」に関する統一総合科学を、社会的生産全体とその個々企業へと、本質的には、引き裂いてしまったのであり、このことのみが残念である。

ここで次のような問題が生じる。何故に、ブルジャンスキーには、さらに第3の科学、すなわち、管理に関する科学と同じように、応用工学知識部門である、個々の工業企業の枠内における合理化活動に関する科学が、必要となったのであろうか？ このことを「科学狂」（на-укомання）として解釈することは困難である。多分、これは時代への譲歩であり、この時代の実践・合理化運動風潮に対する独特な、ある意味では「防衛」反応だったのであろう。ここで「防衛」という言葉を用いたのは、彼が、恐らく、「自己の」管理科学を維持し残したいという意欲に燃えていたであろうと判断したためであるが、彼は広範な理論的方法論的志向を実践的な合理化政策へと結びつけることができなかったのであった。

すでに述べたごとく、合理化活動に関する科学の宣言は「流行への譲歩」であり、これは合理化を労働付加の特別な領域とみなす間違った理解と結びついていた。ブルジャンスキーによれば、合理化が基本方針として宣言されている当時の段階では、科学・研究活動を遂行すると同時に、管理活動をも含めた、企業や機関の諸活動の改善に関する具体的勧告を作成する、特別な機関（工場研究所、合理化ビューロー等々）を創設することが必要であり、そのためには合理化活動に関する特別な科学が必要だったのである。だが同時に、彼はつぎのように考えてい

(268) イー・ブルジャンスキー『生産合理化の基礎』、234ページ。

(269) イー・ブルジャンスキー「経済運営方法および科学としての合理化」、6ページ。

た。社会的生産の発達とともに益々多くの人々が合理化活動に引き入れられるようになるのであり、その活動は漸次労働付加の特殊な領域としては消滅し、従って、いかなる特別な合理化機関も不必要となり、結局は、合理化活動に関する科学そのものが「管理に関する科学に1つの章として加わる⁽²⁷⁰⁾」であろう、と。ブルジャンスキーは、疑いなく、極めて有害な実践的結果をとまなう大きな間違いをおかしてしまった。なぜならば、30年代になって、実際に、合理化機関縮小方針が採られ、彼の「その後葬りさられてしまった」概念がその方針の理論的根拠として役立ってしまったからである。

カザン研究所は管理に関する科学の必然性という問題の解決に必要以上の——と我々は云いたい——熱意を示し、その科学の可能性と必然性に対する方法論的アプローチを公式化することができた。このアプローチは、次のように、科学としての成立の反対者たちとの討論において具体的に適用された。既存の諸科学によって研究されない、管理や合理化の諸問題が存在するならば、特殊な科学が必要である⁽²⁷¹⁾、と。

ブルジャンスキー自身は、このような諸問題の存在を確信していたが、それらを実際に抽出することはできなかった。60年代にはいって、このようなアプローチがまさにモスクワ大学経済学部附属管理問題研究所（その後管理問題センターとなる）やモスクス管理研究所の科学的研究の出発点となり、そのような研究方法は理論的に深められ、実践的にも適用されていったのである。この事実はソビエト管理思想がみごとに継承されて発達していることの1つの証明である。

（続）

（以上の翻訳については、(株)日ソ著作権センター、ソ連邦著作権協会を経て、原著者の許諾を得ている。）

(270) イー・ブルジャンスキー「合理化と技術」(『カザン科学的労働組織研究所通報』, 1929年, No. 5), 3ページ。また、共産主義アカデミー技術分科会での彼の報告(『経済の諸問題』1929年, No. 7-8, 191~300ページ)を参照されたい。

(271) イー・ブルジャンスキー「合理化とはいかなるものか? 再論」(『合理化をめざして』1929年, No. 9), 19ページ。